

## Liderlik Prensipleri

## KONU

## 1

## Liderlik, Yönetim ve Motivasyon

Thom A. Mayer

Çeviri: Dr. Şervan GÖKHAN

“Liderin ilk sorumluluğu gerçeği tanımlamaktır. Son sorumluluğu ise teşekkür etmektir. Bu iki sorumluluk arasındaki süreçte lider, sadece bir hizmetkardır.”

Max DePree, *Leadership is an Art*<sup>1</sup>

“Yönetim, işleri doğru yapmaktır; liderlik ise doğru işler yapmak demektir”  
Warren Bennis, *On Becoming a Leader*<sup>2</sup>

“İnsanlar düzenli olmak isterler; fakat yalnızca düzensiz oldukları süreç kendileri için bir umut ışığı doğar.”

Ralph Waldo Emerson<sup>3</sup>

“Kendilerine hizmet edilenler bir birey olarak gelişim gösterirler mi? Bu kişiler, hizmet alırken, daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür, daha özerk ve hizmetkar olmaya daha meyilli hale gelirler mi?”

Robert Greenleaf, *Servant Leadership*<sup>4</sup>

## GİRİŞ

Acil Servis, hastanenin büyüklüğüne ya da kapsamlılığına bakılmaksızın, pek çok hizmet tedarikçisinin birbiriyle bağlantılı çok sayıda ki sürece farklı kaynaklar yoluyla dahil olduğu karmaşık bir etkileşim bölgesidir. Acil Servisin sağlık hizmeti sektörü üzerindeki etkisi, erişim yönünden sarsıcı, karmaşık yöünden kafa karıştırıcı ve kapsam yönünden göz korkutucudur. Servisin karmaşık olması sonucunda, hastaların mümkün olan en iyi tedaviyi alabilmeleri için birden fazla görevin düzenli ve koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, 1000 ardışık işlevin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesinin gerektiği durumlarda, bu işlevlerden 999 tanesini düzgün bir şekilde uygulamış olmak başarıdan ziyade başarısızlığı göstermektedir<sup>5</sup>. Hastanın, ailenin ve sağlık hizmeti tedarikçisinin bakış açısından bakıldığında, söz konusu 1000 işlevin tamamı uygun zaman dilimlerine göre koordine edilmelidir; aksi takdirde gerek hastanın kendisinde gerekse hastaya hizmet sunan sistemde ciddi sorunlar baş gösterecektir.

Acil Servis; toplam hasta kabullerinin en az %40'ını, hatta genellikle %70'e ulaşan bölümünü kendi bünyesine aldığı için bütün hastanelerde önemli bir iş kolu olarak görülmektedir<sup>6</sup>. Bu oranlar dahilindeki hasta kabul sayısının büyük bir kısmı, yoğun bakım ünitelerine yapılan yatışlardan oluşmaktadır; zira ABD'deki yoğun bakım yatışlarının yaklaşık üçte ikisi acil servis aracılığıyla yapılmaktadır. Küçük çaplı acil servisler, yıllık geliri 1 milyon \$'a yaklaşan ya da bu tutarı aşan iş kollarıdır; büyük acil servisler ise sağlık hizmeti sistemine on milyonlarca dolar gelir kazandırabilmektedir.

Bütün bu nedenlerden dolayı, acil servislerin başarıya ulaşabilmesi için, klinik bakımın en basit aşamalarında dahi çoklu süreçleri koordine edilebilirlik amacıyla etkili bir liderlik ve yönetim gereklidir. Bu beceriler, uygun klinik bakım için ihtiyaç duyulan eğitime, kaynaklara, tesislere, personel desteğine ve görev bilincine sahip olma gerekliliğinin hekimler ve diğer bütün acil servis çalışanları tarafından algılanması açısından önemlidir.

Acil Servisin karmaşıklığına, kapsamlılığına ve mali önemine rağmen, serviste resmi yönetim ve liderlik eğitiminin uygulanma boyutu büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Acil Servis liderliği ve yönetimi ilkelerinin acil servis hastalarının bakımıyla ilgilenen kişilere aktarılmasını sağlamak, bu kitabın temel amaçlarından bir tanesidir. Acil tıp, 1960'lı yılların sonlarına doğru ayrı bir uzmanlık dalı olarak kabul edildiği dönemden itibaren, etkili acil servis yönetimini ve liderliğini de kapsayan bilgi kaynaklarına doğru gelişim göster-

miştir. Bu bölüm ve kitabın ilerleyen kısmındaki diğer bölümler, acil tıbbın uzun vadede başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayacak çevrelerde mümkün olan en iyi klinik bakım hizmetinin verilmesi için acil servis ekibine destek olacak etkili kaynakları sunmayı amaçlamaktadır.

Bu bölüm, özellikle,

- Liderlik ve yönetim kavramlarını tanımlamayı ve aralarındaki ayrımı ortaya koymayı,
- Liderlik ve yönetime ilişkin örnekler sunmayı,
- 1, 2, 3 numaralı liderlik ilkelerini tanımlamayı,
- Hizmetkar liderlik olgusunu ele almayı,
- Başarılı liderlik için vizyonun önemini vurgulamayı,
- Temel motivasyon kavramlarını değerlendirmeyi

hedeflemektedir.

## HEKİMLERİN GELENEKSEL YÖNETİM ALGILARI

Bazı geleneksel önyargular, genel olarak hekimlerin, özellikle de hastane idaresinin yönetim ve liderlik kavramlarına ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Son derece başarılı olan pek çok sağlık kurumunda, hekimler ve idari kadroda ya da lider kadrosunda bulunan meslektaşları arasındaki etkili takım çalışması algısı, bahsi geçen bu geleneksel görüşlerin ötesine geçebilmeyi başarmıştır. Ancak, kurumlarda halen bu tür modası geçmiş tutumları sergileyen bireyler olduğu için en azından kısaca bu davranışlara odaklanmak faydalı olacaktır.

Bazı hekimler, geleneksel görüşlerin gerektirdiği şekilde, tıbbi bir sanat ve bilim olarak görmekte, fakat bu alanı bir iş kolu olarak değerlendirme konusunda çok da hevesli olmamaktadırlar. Aslında sağlık hizmeti, hem sanat, hem bilim hem de bir iştir (**Şekil 1-1**). Sağlık reformları, hizmet tedariki alanında yaşanan köklü değişimler ve artan ekonomik baskılar; sağlık hizmeti gelirlerinin yönetiminin yanı sıra bu gelirlerin harcanmasını gerektiren bireysel hasta hizmetlerine yönelik iş odaklı bir yaklaşımın da benimsenmesini gerektirmektedir.

Geçmiş yıllarda, hekimler genellikle tıp alanındaki rollerini, öncelikle hasta bakımına ilişkin net olarak belirlenmiş ve tanımlanmış bilgilerin kullanıldığı aktif, proaktif ve tam zamanlı bir iş olarak görmüşlerdir. Yönetim ise, bunun tam tersi şekilde, ikinci plana itilmiş; hastayla ilgilenen görevlilerin rolünden daha önemsiz olduğu düşünülmüş ve pasif, reaktif bir konum olarak algılanmıştır. Buna ek olarak, pek çok hekim, yönetimi ve idareyi, net bir şekilde tanımlanmış bilgiler bütününden ziyade sağlık hizmeti alanının geçici ve kötü tanımlanmış bir yönü olarak algılamışlardır. Bu durum, hekimlerin kendilerini hasta bakımını gerçekleştirilmeye yönelik “gerçek” işle iştigal eden özerk, hasta odaklı ve kararlı bilim adamları olarak değerlendirdikleri bir paradoksla sonuçlanmış, söz konusu paradoks **Tablo 1-1** ve **Tablo**



**ŞEKİL 1-1.** Sağlık hizmeti, yalnızca bilim ve sanat olarak görülmemeli, bu hizmet türünün bir iş olduğu da unutulmamalıdır. Başarılı bir liderlik, bu 3 unsuru da gerektirir.